أغسطس
(آب)
2003
السنة الحادية عشرة
العـدد السادس عشر
الــعـدد 256
www.edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com

قيــادة إداريـة

فيروس المسئولية:

كيف يتفاعل طالبو السلطة والمتنصلون منها

تأليف: روجر مارتن

تخمة المسئولية

هل أنت قائد عنتري؟ أم أنك مرءوس سلبي؟ ربما لا تعرف الإجابة، ولكن معظم الناس يعيشون واحدا من نمطين:

الأول: نمط القائد العنتري والمدير شديد المراس.

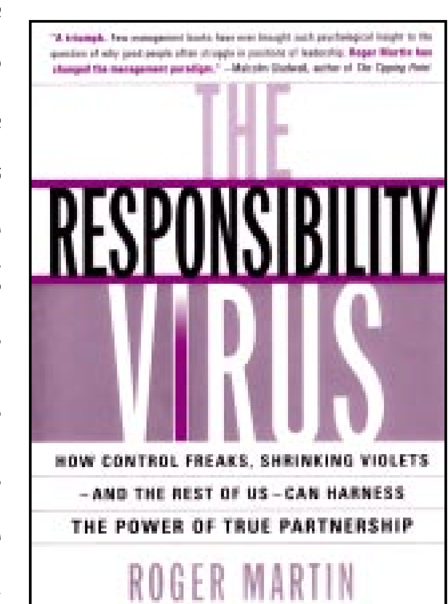
الثاني: نمط المرءوس السلبي والموظف المغلوب على أمره.

والنمطان غير فعالين، لأن أيا من النمطين يلحق ضررًا بالغًا يطال المؤسسة والعاملين والعملاء.

فما هو السبب في هذا السلوك الضار؟

السبب هو الخوف من تحمل المسئولية ومن الفشل. هذا الخوف يجعل الفشل نتيجة حتمية لا مناص منها. أو الخوف من توزيع المسئولية وتفويضها مع الصلاحيات للآخرين. وهذا الخوف من الفشل والسلوكيات التي تتسبب فيه وتترتب عليه، هو ما نطلق عليه: فيروس المسئولية. وهو يصيب المؤسسات والمنظمات الربحية وغير الربحية؛ كبيرها وصغيرها، ويكبدها تكاليف مدمرة تنال منها ومن موظفيها.

القائد العنتري يأخذ على عاتقه مسئوليات أكبر مما يتحمل. أما التابع أو المرءوس السلبي فلا يتصدى إلا لأقل القليل من المسئوليات. ولا توجد شخصية القائد العنتري إلا بوجود شخصية المرءوس السلبي والعكس بالعكس. القادة العنتريون على قناعة من أن مرءوسيهم السلبيين لا يستطيعون تحمل المسئولية؛ ومن ثم يتحملون هذا العبء، فيما يحس المرءوسون السلبيون أن المسئولية نُزِعَتْ منهم وينسحبون مبتعدين من ميدان المنافسة.



هذا هو الفيروس. فما هو العلاج؟

من يصابون بفيروس الإفراط في المسئولية أو المسئولية المتخمة، يرون جهودهم أعمالاً عنترية، ويتمادَوْنَ

فيرَوْنَ الموظفين أناسا ضعفاء يوشكون على الغرق. مع إن الاضطلاع بمسئوليات أكثر من اللازم يؤدي إلى تخمة، يقابل جوع أو حاجة لجرعات المسئولية لدى من نزعت منهم مسئولياتهم. في الوقت نفسه يبدأ المصاب بتخمة المسئولية في الشعور بالاستياء عندما تقل الأعباء التي ينوء بحملها، وفي نهاية المطاف يكون الفشل مآل الإفراط في تولي المسئولية.

الخوف من الفشل

الخوف من الفشل هو سبب الفشل. فحين يكون المرء قلقًا أكثر من اللازم من سكب فنجان القهوة، تبدأ يده في الارتعاش، فيسكب القهوة. لكن لماذا نخشى الفشل إلى الحد الذي يجعلنا نفشل؟ الخوف من الفشل أمر شخصي، وهو ظاهرة عامة. هناك مجموعة من القيم العنترية التي تحكم تفاعلات الناس، منها:

- فز ولا تخسر في أي تعامل إنساني.
- احتفظ بالسيطرة؛
- تفادى الارتباك وتجنب القلق؛
- وكي تبقى عقلانيًا لا عاطفيًا.

بمرور الوقت، أصبحنا مهرةً في تصميم تفاعلاتنا لتفادي انتهاك وخرق هذه القيم الحاكمة؛ حتى لو كان الثمن نتائج لا نريدها. لاحظ أن القيم الحاكمة هي في حقيقتها مخاوف؛ مخاوف من الخسارة، ومخاوف من ألا تكون مسيطراً، ومخاوف من أن تُهان، ومخاوف من أن تتحكم فيك العاطفة لا العقل.

تيار الخوف من احتمال الفشل، يجرفنا نحو الاختيار البدائي القديم بين «قاتل» أو «مقتول». إذا اخترنا «قاتل»، سنتولى كامل المسئولية. وإذا اخترنا «مقتول»، لن نضطلع بأية مسئولية. فالرغبة في الاحتفاظ بالسيطرة، تجعلنا نتولى المسئولية؛ من الألف إلى الياء، ونفوت الفرصة على غيرنا. وحين نشعر أن أي تعاون أو موقف سنتعرض له يفوق قدراتنا، نميل إلى تجنب هذا التعاون أو تفادي هذا الموقف.

المشكلة الكامنة في السيطرة الكاملة على العمل أو المهمة، هي أن «البطل العنتري» يواجه التحديات بمفرده بدلاً من الاستعانة بمهارات وقدرات من بوسعهم المساعدة في العمل.

الكمون الساكن والنشط للمسئولية

يعمل فيروس المسئولية وفقًا لقانون بقاء المسئولية. والاسم مستعار هنا هندسة الديناميات؛ إذ ينص قانونها الأساسي على أن الطاقة في النظام المغلق لا تبلى ولا تستحدث. فمثلاً، إذا تم ضرب كرة بلياردو بعصا اللعبة، فإن الطاقة التي اندفعت في عصا البلياردو للأمام تنتقل إلى الكرة فتدفعها للتحرك للأمام.

لماذا يكـــون التعاون صعباً؟

التعاون يمنع السيطرة. فاشتراك اثنين أو أكثر في المسئولية، يعني أننا لم نعد نحتفظ بالسيطرة؛ ومن ثم الحصول على التقدير والمكافآت؛ التي أصبح من حقنا الحصول عليها جراء الفوز. فالتعاون يهدر القيمة الأولى، التي تقول: فز ولا تخسر. مسألة تحديد كيفية توزيع المسئوليات بشكل يتناسب مع القدرات، قد تجرّنا إلى نقاشات واجتماعات، ومن ثم خرق القيمة الثالثة: تفادى الارتباك والإحراج. وإذا أخذت الأمور منحىً عاطفيًا فربما تنتهك القيمة التي تقول: «كن عقلانيًا وعمليا، لا عاطفيا».

عندما نرى التعاون بعيون القيم الحاكمة، نراه تجسيداً للتهديد بالفشل. أكبر العقبات التي تعرقل مسيرة التعاون أنه فور السير على طريق التعاون، يتم تقديم تنازلات بشأن السيطرة، وحينئذ لا يمكن درء خطر الفشل، وما قد يترتب عليه من ارتباك. أما مخاطر سيطرة العاطفة، فهي التي تحول بين المنظمة وبين فوائد التعاون وفوائد اقتصاد وفورات الحجم الكبير، الذي يجعله التعاون أمرًا ممكنًا.

وهناك نوعان مختلفان لبقاء المسئولية، يشكلان معًا جُلَّ الخسارة، التي يسببها فيروس المسئولية:

- حيث تبقى المسئولية كامنة بين فردين، في وقت معين.
- أو تبقى نشطة داخل فرد واحد، طوال فترة زمنية معينة.

ما يحدث أنه حين يفرط شخص في تحمل مسئولية مشروع أو عمل، يأخذ على عاتقه القيام بمهام أكثر من المعقول أو المحتمل. ويبعث بإشارات واضحة، من خلال موقفه هذا، تقول إن على الآخرين أن يتنحوا جانبًا. وبدلاً من أن يقاتل الطرف

الآخر من أجل السيطرة، يبدأ في التصرف منقوص المسئولية- أو هو يضطلع بمسئولية هشة - وتذهب صلاحياته مباشرةً إلى الطرف الأول. وفي نهاية المطاف، يفشل المشروع أو يكون أداء الشركة منقوصًا. بيد أن تأثير قانون بقاء المسئولية لا يتوقف. فالطرف المتخم بالمسئولية يتحرر من أوهامه ويصبح قاسيًا وغاضبًا. ويكون رد فعله أن يتخلى عن واجبة فيصبح منقوص المسئولية، أي يضطلع بمستوى هش من المسئولية - فيما يتولى الطرف الآخر، بالضرورة، مزيدًا من المسئوليات. وتكرر الدورة نفسها إلى أن يدرك الطرفان قيمة التعاون معًا.

الخسارة الأولى: موت التعاون أول خسائر فيروس المسئولية

أكبر الخسائر التي يتسبب فيها فيروس المسئولية أنه يزعزع أركان التعاون المنتج. وتضاؤل التعاون بين الموظفين يعني أن الشركات لن تستفيد من اقتصاد وفورات الحجم الكبير، عندما تنمو وتتوس. فلن يتم التكامل بين المشروعات الكبرى بدون ترويض هذا الفيروس، الذي يهدم التعاون مع الشركات الأخرى والعملاء والموردين. بمعنى آخر فإن المديرين المصابين بفيروس المسئولية لا يستطيعون تنمية أعمال دولية كبيرة لأنهم لا يثقون بغيرهم.

بالمقابل، يحدث التعاون بين فردين أو أكثر عندما «يتقاسمون» مسئولية «ذات مغزى» عن إنتاج خيار ما. ومعنى «يتقاسمون» هو إسناد المسئوليات بشكل يتناسب، مع طاقة كل طرف في عملية صنع الخيار. وتعبير «ذات مغزى» يدل ضمنًا على أن تقاسم المسئولية مهم لتحقيق النتيجة المرجوة ؛ أي أن المتعاونين لا يستطيع أحدهم بمفرده إنجاز المهمة بدون الآخرين. التعاون يحصل حين «نكون مسئولَيْنْ» لا حين زأكون مسئولاً وأنت غير مسئول».

الخسارة الثانية: تنمية انعدام الثقة وسوء التفاهم

الخسارة الثانية التي يتسبب فيها فيروس المسئولية، هي زيادة سوء التفاهم وانعدام الثقة، وهما من إفرازات سيطرة الخوف على علاقات العمل. سبب هذه الإفرازات أن الأطراف، التي تحاول أن تحمي نفسها من النقاش المُحرج وفقدان السيطرة، تحاول أن تخمن - لا أن تسأل عن- أسباب تصرفات الآخرين ودوافعهم. وتخمين دوافع الآخرين يقود إلى الوقوع في أخطاء. وهذه الأخطاء تفاقم سوء التفاهم.

ثم يتعمق سوء التفاهم غير المكبوح ، حتى مع أن كل طرف يعتقد أنه يفهم الآخر. وتؤثر انطباعات كل مجموعة عن المجموعة الأخرى على معاملتها لهذه المجموعة. وفي نهاية المطاف، يتحول سوء التفاهم إلى انعدام ثقة واستياء. ولأن كل طرف لا يحاول الاستعلام عن أسباب تصرف الطرف الآخر ودوافعه، فإنه يستعيض عنها بالتخمين. وغالبًا ما يتعلق التخمين بدوافع بغيضة أو غير ملائمة لا تُختبر أبدًا. وحين تظهر أعمال لا تتنافى مع هذه الدوافع البغيضة، تتأكد هذه الدوافع فيما يبدو، ويتبلور انعدام الثقة في الدوافع المستقبلية، وبالتالي يتفاقم الاستياء.

إفلاس المؤسسة هو عاقبة سوء التفاهم، ثم انعدام الثقة، ثم الاستياء ؛ إذ يصعب على أي طرف اقتراح أي تغيير مهم، لأن الاقتراحات من هذا النوع تقابل بارتياب. وانعدام الثقة يصعّبْ من النقاش العلني الصريح ؛ لأي اقتراح أو مخاوف حقيقية. والنتيجة ؛ هي إهمال الحل المحتمل لمثل هذه المخاوف. ولا يظهر الحل إلا نادرًا وبأساليب غامضة مبهمة. لذا فإن فيروس المسئولية يمد الوضع الراهن في المنظمة بأسباب القوة.

الخسارة الثالثة: ضعف مهارات صياغة البدائل

الخسارة الثالثة لفيروس المسئولية هو نضوب مهارات صياغة البدائل. إن القدرة على تقديم بدائل، مثلها مثل أية مهارة أخرى لها مستويات أداء لا تظل ساكنة. فإما أن تتحسن هذه المستويات أو تتدهور. إذا أردنا أن نطور مهاراتنا وننميها ؛ علينا أن نضع أهدافًا معقولة ؛ توسع من نطاق قدراتنا، وتضعنا في مكانة لا نكون فيها قلقين من الفشل ولا نسأم العمل الرتيب المعتاد. إن استمرار التحديات، هو السبيل الوحيد للحفاظ على

مسيرة التطوير والتنمية التي تأتي من تولي مسئوليات أعلى قليلاً من حدود قدراتنا الحالية. بدون هذا الجهد المفيد يتوقف النمو ويبدأ التراجع.

أمصال الوقاية من فيروس المسئولية

التحدي الذي يواجه كل قادة الأعمال، هو العثور على عملية لصنع القرار للمجموعات التي :

- ☼ تقترح بدائل قوية ومقنعة.
- ☼ تفعل ذلك دونما خرق أو انتهاك للقيم الحاكمة، فتثير فيروس المسئولية.

ونتاول فيما يلي الأدوات التي تساعد المنظمات على مكافحة فيروس المسئولية. وتتضمن هذه الأدوات : عملية بلورة البدائل، وتجربة الإطار، وسلم المسئوليات.

مصل عملية بناء البدائل

يتطلب تعقيم غرف الاجتماعات ضد فيروس المسئولية قبيل كل اجتماع عملية تغيير في عقلية القيادة العنترية صاحبة الصوت العالي. على القيادة أن تبعث رسالة، مفادها، أن القرار سيكون قرار الجماعة لا قرار فرد. ورغم ذلك فقد لا يصدق كثيرون فحوى الرسالة.

وانطلاقًا من جماعية القرار، تبدأ عملية صنع القرار، التي تتألف من سبع خطوات. فهي تتطلب من المجموعة :

1- **بلورة خيار من مجموعة بدائل.** الخيار عبارة عن التزام لا سبيل للتراجع فيه. يجب على المجموعة ألا تتعجل حل المشكلة ؛ حتى تستمع إلى جميع الخيارات المطروحة لحلها. ويتم الاختيار حين يتوافر ما لا يقل عن بديلين بحيث يتمتع كل بديل بالقدرة، منفردًا، على توفير حل للمشكلة.

2- **استلهام مجموعة من الخيارات الممكنة.** بلورة القضية في صورة خيار، يُفضي إلى مجموعة من الخيارات الفرعية، ومن ثم توسيع قائمة الخيارات بحيث تتصف بالشمول. ويمكن- في مرحلة لاحقة - اختصار هذه القائمة. لكن على المجموعة أن تدرس أولاً كل الخيارات.

3- **تحديد شروط الاختيار.** قبل أن تلتزم المجموعة باختيار ما، يجب أن تضع شروطًا، تبرر صحة هذا الخيار وتحدد مواصفات الخيار الجيد. وعلى كل من لديه تحفظات أن يفصح عنها.

4- **التعرف على العوائق التي تقف أمام الخيار.** في هذه الخطوة، تحاول المجموعة أن تتبين طبيعة الظروف والمواصفات المتجسدة في الخيارات، التي تعتقد أنها أقل الخيارات جودة.

5- **وضع اختبارات صحيحة.** فور التعرف على المعوقات يجب اختبارها بوسائل تقنع بها المجموعة. يجب أن يقتنع صانعو القرار بسلامة وصحة أي اختبارات يتم اختيارها. الهدف هو تصميم اختبارات تمكن كل عنصر من الالتزام بأحد الخيارات، والتصرف بناء على هذا الخيار إذا أكد الاختبار توافر الشروط الصحيحة فيه.

6- **إجراء التحليلات:** تقوم المجموعة باختبار الظروف الأقل احتمالاً للصمود. إذا ثبت خطأ هذه الفرضية، انتقل إلى الخطوة التالية.

7- **الاختيار.** تنم هذه الخطوة عن قدر من المفارقة والسير عكس التيار، أو هكذا تبدو. فالمجموعة تكون قد وصلت، بالفعل، إلى مرحلة يجمعها فيها منطق مشترك في الاختيار بين البدائل المتاحة. والاختيار لا يفيد إلا في تأكيد أن خيارًا واحدا هو الأفضل.

مصل تجربة الإطار

ماذا يحدث لو أن عملية الاختيار، التي تمت، جانبها التوفيق؟

يتقوض التعاون جراء سوء الفهم ثم انعدام الثقة. ومن ثم يحين وقت الاستعانة بأداة علاجية لمكافحة فيروس المسئولية وإصلاح العلاقات السيئة.

يخلق فيروس المسئولية في كل طرف انطباعًا أن الأطراف الأخرى أكثر تطرفًا وسلبية على نحو متصاعد. بالنسبة لنا كي نتمسك بقيمنا الحاكِمة، يجب أن يتخذ الطرف الآخر - من وجهة نظرنا - مجموعة من الصفات السلبية.

فالطرف المفرط في المسئولية (أو المتخم بالمسئولية) يرى الطرف صاحب المسئولية الهشة، كسولاً ومثيرًا للشفقة، بينما هو (صاحب المسئولية المتخمة) مسيطر ومستبد، أو على الأقل يراه الناس هكذا.

حين يصيب الناسَ الخوف من الفشل، يقدمون صياغة للواقع ؛ الهدف منها إزالة القلق الناجم عن هذا الخوف. فالمدير الذي لا يجد تعاوناً من الآخرين، قد يحدد مهمته في السيطرة على المشروع ؛ إذ يرى نفسه الأمل الوحيد في نجاح المشروع. وبالتالي يرى أن مهمة الآخرين تتمثل في إفساح الطريق أمامه والتسليم بفراسته. إننا نصوغ الواقع كوسيلة من وسائل فهم العالم من حولنا. وكلما ساءت الظروف والأحوال، تشددنا في صنع الأطر التي نحبس أو نسور فيها العالم.

أداة الانعتاق من هذه الدائرة النفسية المغلقة هي تجربة الإطار. فهي توقف الانحدار، وتوفر الفرصة لتشكيل اتجاه الصعود. في الإطار الحالي يرى المرء نفسه عالمًا بالإجابة السديدة والآخر لا يعرفها. ويرى أن المهمة التي هو بصددها، هي حمل الآخر على أن يرى الأمور «بعيوني أنا».

تجربة الإطار تجعل المشارك يفهم الإطار الذي يعمل داخله. فمثلاً، حين يغير شخص من الإطار الذي يضع نفسه فيه إلى إطار آخر ؛ كأن ينقل نفسه من خانة من يعرف الإجابة إلى خانة من يمتلك الثروة أو خانة من لا يفقه أي شيء، ينفتح الباب أمام تغيير المفاهيم. فبعد أن أعاد تأطير رؤيته لنفسه، ربما يكون مستعدًا لإعادة تأطير الشخص الآخر كشخص يرى أمورًا لا يراها هو. وهذا ينتقل بالمهمة إلى مرحلة تتسم بالطابع الجماعي في الوصول إلى المعلومات، لاتخاذ أفضل خيار بدلاً من حمل الشخص الآخر على رؤية الأمور بعيونه.

مكافحة فيروس المسئولية

يمكن لأي إنسان أن يقع ضحية المسئولية المنقوصة أو الهشة. ويعرف المرء أن قدميه زلتا في هذا المستنقع حين يدرك أنه يقوم بعمل أقل من قدراته. فأنت تدرك أنك تستنزف قدرتك على أداء أمور اعتدت أن ترى نفسك قادرًا على أدائها. وفي هذه الحال لن تطور مهاراتك.

يتطلب الإضطلاع بمسئوليات أكبر مما تقوم به أن تقوم بعمل كبير. لكن ثقتك المفقودة بالنفس نادرًا ما تحملك على هذا التفكير الذي يرسم لك صورة مفزعة لهذا العمل. وتعتريك مشاعر متضاربة بشأن القيام بأي عمل، فيما عدا الهبوط بمستواك.

أن يجد الإنسان نفسه محصورًا في حال مسئولية منقوصة أو هشة أمر خطير، وغالبًا ما يساهم في إصابة الشخص بالإحباط، أو **«بحالة مكتسبة من فقدان القدرة على مساعدة النفس»** بتعبير الطب النفساني. وتتفاقم هذه الحال جراء التقييم السلبي المتزايد للذات. ولا يؤدي ذلك إلا إلى الانهيار في نهاية المطاف. أما الطرف المثقل بالمسئولية فيفقد توازنه تحت وطأة الحمل الكبير للإفراط في المسئولية ويُمنى بالفشل. وكلما طال الوقت الذي يمر قبل حدوث الانهيار، زادت فداحة الخسائر التي يسببها الفيروس. والنتيجة؟ انخفاض مستوى التعاون وزيادة الشُقّة بين القادة والمرءوسين، واتساع هوة سوء التفاهم وانعدام الثقة، ومزيد من ضمور المهارات.

مصل سلّم المسئولية

سلم المسئولية هو أداة تطوير لتحسين قدرات اتخاذ القرار. فهو من وسائل بلورة الحوار التي تحسن توزيع المسئوليات والأدوار، ومن ثم التحصين ضد فيروس المسئولية.

يعتبر الحوار غير الهادف أو غياب الحوار بشأن توزيع مسئوليات اتخاذ القرار، من الأسباب الجوهرية لانتشار فيروس المسئولية. هدف الحوار المتعلق بتوزيع المسئولية، هو تقسيم المهام حتى تتناسب المسئوليات الموكلة لكل شخص مع قدراته. وهذه هي الوسيلة الوحيدة لتعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ القرار. ومن شأن الحوار أن يساهم في بناء آلية للمحاسبة على الأفعال وترسيخ الالتزام بين أفراد الفريق، ويخلق إحساسًا بالتعاون والدعم المتبادل.

تدور المناقشات المتعلقة بالمسئولية حول درجات مختلفة من سلم المسئولية. في أدنى درجات هذا السلم، لا توجد مسئولية. وربما تكون قد مررت بهذه التجربة ؛ حين يأتي إليك مرءوس حاملاً معه مشكلة ؛ يتوقع أن تحلها له. في الدرجة التالية، يعرض هذا المرءوس المشكلة، لكنه يشير إلى رغبته في أن يراقبك وأنت تحلها كي يتعلم منك. في الدرجة التي تليها، يصف المرءوس المشكلة ويكتفي بطلب المساعدة. وفي التي تليها، يطرح المرءوس خيارات لكنه يطلب منك اتخاذ قرار. وفي الدرجة قبل الأخيرة،

يقدم المرؤوس خيارات ويقدم توصية بتبني أحدها. وأخيرًا، في أعلى درجات السلم، يدرس المرؤوس عدة خيارات ويتخذ قرارًا، ويخبر الطرف الآخر بهذا القرار.

لا ينبغي أن تظل عملية اتخاذ القرار محتكرة ؛ إما عند أعلى مستوى، وإما عند أدنى مستوى. فالمرءوس في أدنى السلم يحتاج إلى أن تنمية مهارات اتخاذ القرار، والمرءوس في أعلى درجات السلم إما أن يكتسب المهارات الكافية لأخذ القرار ؛ وإما يصاب بفيروس المسئولية. المستويات من الثاني إلى الخامس هي التي نريد أن نكون فيها معظم الوقت. وينبغي أن يكون هدف أفراد المجموعة التحرك لأعلى سلم المسئولية وأن يساعدوا الآخرين على عمل الشيء نفسه. على كل شخص في منظمتك أن يكون مُلِّمًا بدرجات السلم ومستوى المسئولية الذي ترمز إليه كل درجة. هذه المعرفة توجد التفاهم أثناء الاجتماعات ومن خلال الحوار.

يلتزمون جانب الحيطة والحذر أو اللعب في المضمون.

ويمكن إعادة تعريف الزعامة والتبعية لتتضمن :

- توزيع المسئولية من خلال الحوار ؛ لا من خلال الإنفراد بالقرار.
- توزيع المسئولية بما يتناسب وقدرات كل شخص ؛ لا من خلال الوقوع في غواية الحصول على مسئولية أكبر مما تتحمل طاقة الشخص وقدراته أو رفض المسئولية.
- مناقشة توزيع المسئوليات والأدوار.
- أن يكون الحكم على الأداء حكمًا عامًا معلنًا، لا حكمًا خاصًا وسريًا.

فمن السمات الرئيسة للزعامة الحديثة (القيادة) الإقرار بحتمية تقاسم المسئولية. ولا بد من توزيع المسئوليات بحيث تراعي طاقة كل شخص وقدراته، وأن تشجع كلاً من القائد والمرءوس على تعزيز قدراتهما المهنية. ولا بد لمهام العمل أن تنمي قدرات القائد أو المرءوس، من دون أن تربكه أو تحرجه.

إعادة تعريف القيادة والتبعية

التعريف الجديد «للتبعية» هو من نواحٍ كثيرة عكس نظرتنا للزعامة أو القيادة. إذا نظرنا إلى أحد الزعماء بأنه «بطل عنتري»، فإننا نصف التابع أو المرءوس بأنه الطرف الخاسر أو المهزوم. هذا الحكم المجحف يتكرر باستمرار في هياكل وظيفية تتدرج من من النظام الاجتماعي الذي يشمل كل الثديات، وليس الإنسان فقط، إلى الطبقات الاجتماعية المنغلقة والمتحجرة، إلى الفلاحين والأرستقراطيين وصولاً إلى أعلى طبقات السلم الاجتماعي. بهذا المعنى فإن التبعية تشمل كل من

التحدي الذي يواجه مجالس إدارة الشركات

ينظر معظم رؤساء الشركات إلى أعضاء مجلس الإدارة نظرة النائب البرلماني لناخبيه ؛ يتعين عليه إرضاؤهم. يجنح رؤساء الشركات إلى انتزاع السيطرة من المديرين الذين يصبحون سلبيين ومتواكلين. لكن المديرين، خاصة في هذه الآونة، يحتاجون إلى تطوير علاقات قوامها التعاون والمشاركة.

الأداة الرئيسة في يد المديرين هي الاستعانة بسلم المسئولية أثناء التفكير. يتعين على مجلس الإدارة نشر حقيقة أنه لا يصلح مستوى واحد من مستويات المسئولية لكل القرارات. ففي بعض الأحيان يرغب مجلس الإدارة في الحصول على توصيات. وأحيانًا أخرى، يريد أن يتخذ رئيس الشركة القرار دون الرجوع إليه. والشطارة والمهارة هنا هي في معرفة أنسب المستويات لاتخاذ القرار.

يحتاج كل من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة إلى إعادة تعريف القيادة والتبعية، بحيث لا يكون هناك قائد على طول الخط ؛ ولا مرءوس أو تابع على طول الخط. ويجب عليهما التعاون في تحديد مجموعة من مستويات المسئولية والمحاسبة على الأفعال تتناسب مع قدرات كل منهما.

التورط في مستنقع اللامسئولية

كيف يتسنى للموظفين الخروج من دوامة المسئولية المنقوصة قبل الانهيار؟

هناك مجموعة من الخطوات التي تمثل قوة دافعة تعزز الإقدام على القيام بالخطوة التي تليها. ويتعين عليك كي تقوم بهذه الخطوات :

- **تصور النتيجة النهائية للطريق الذي تقطعه.** تصور

أن شريكك المثقل بالمسئولية سيضطلع بالمزيد والمزيد منها فيما تواصل أنت التشكيك في قدراتك وتقبل بحياة سهلة دون تحديات تذكر. في نهاية المطاف، ستبدو مثل شجرة يابسة ينبغي اجتثاثها. ينبغي أن يساعدك تصور هذا السيناريو الأسوأ على أن تستجمع شجاعتك وأن تقوم بعملٍ ما. عليك أن تتساءل عما هو أسوأ من سلبية تتخبط فيها، وتتردى في هوة سحيقة تعاف فيها نفسك وتؤول إلى زوال.

☼ **إعادة تأطير الطرف المفرط في المسئولية.** ركز انتباهك على الطرف المفرط في المسئولية. أجر تجربة إطار كي تراه في صورة أكثر إنتاجية. تصور نفسك قادرًا لكنك متورط في حالة مسئولية منقوصة أو هشة والطرف الآخر متورط في حالة المسئولية مفرطة. تعهد بالعمل على اقتسام المسئوليات اقتسامًا يكون له أثره البناء.

☼ **اختيار مسألة ملحة وبدء العمل فيها.** اختر قضية المسئولية المنقوصة التي تسبب لك إزعاجاً، والتي تعتقد أنك تستطيع علاجها. الهدف من ذلك هو وقف اتجاه الانحدار التداعي.

☼ **المشاركة في حوار يتعلق بسلّم المسئولية.** أشرك نظيرك المتخم بالمسئولية في نقاش يهدف إلى التوصل لاتفاق أن تضطلع أنت بمستوى أعلى مما معك من المسئولية وأن يضطلع هو بمستوى أقل مما معه من المسئولية، في قضية من اختياركما. واستعن بسلم المسئولية في ترتيب النقاش.

☼ **الاستعانة بأداة بلورة الخيارات في العمل.** بوسعك الاستعانة بأداة بلورة الخيارات لاستكشاف أي أقسام العمل التي يرتاح الطرفان كلاهما في العمل بها.

☼ **القيام بعملك ثم تأمله مليًا.** عملك هو أن تقوم بما وافقت على أدائه بالضبط. ابدأ بتنفيذ المستوى الأعلى من المسئوليات. ربما تشعر بالخوف في البداية، لكن تذكر أن المخاطر تتضاءل حين تقارنها بأسوأ سيناريو يمكن أن تواجهه.

☼ **كرر الخطوات السابقة مرارًا وتكرارًا.** لن يمر وقت طويل قبل أن تجد نفسك وقد خرجت من حلقة الانحدار، وفي طريقك إلى التعاون الحق والمشاركة الفعلية.

المؤلفان والكتاب



المؤلف: روجر مارتن

هو عميد كلية الإدارة بجامعة تورنتو. عمل مستشارًا مع شركة مونيتور طيلة 13 عامًا. نشرت مقابلات معه صحف عالمية مثل : فايننشال تايمز وجلوب آند ميل وفاست كامباني.

Author:	**Roger L. Martin**
Title:	**The Responsibility Virus:** How Control Freaks, Shrinking Violets—and the Rest of Us—Can Harness the Power of True Partnership.
Publisher:	**Basic Books;** (October 1, 2002)
ISBN:	**0465044107**
Pages:	**320**

الوقوع في فخ المسئولية المفرطة

مقابل كل شخص يشعر أنه تورط في مستنقع المسئولية المنقوصة الهشة، يوجد شخص آخر يشعر أنه مثقل بأعباء المسئولية المفرطة أو المتخمة. المسئولية المفرطة تعني أحيانا أنك تضطلع بمسئوليات ومهام أصعب وأعلى من قدراتك. لكنها في أحيان أكثر تعني أنك تثقل نفسك بأعمال الآخرين إلى أن تنهار تحت وطأة الأعباء.

تشجع. فالقوى الساكنة لبقاء المسئولية ستخلصك

من هذا المأزق، فيما عدا حالات نادرة ؛ يسيطر فيها هاجس السلطة والمسئولية على الشخص. لكن كيف يتسنى لك أن تهرب قبل أن تنهار؟ استعن بالخطوات ذاتها، التي تستعين بها إذا تورطت في المسئولية المنقوصة أو الهشة.

التحدي الذي يواجه المهنيين والمديرين

جميع الأشخاص يمثلون تربة صالحة ينغرس فيها فيروس المسئولية. لكن المهنيين هم الأرض الخصبة لنشر العدوى وترعرعها. فالأطباء والمحامون وأطباء الأسنان والمهندسون والمستشارون والمعلمون بينهم قواسم مشتركة تورطهم دائمًا في المشاكل.

المهنيون أو المحترفون هم خبراء متخصصون يتفردون بتقديم خدمات في مجالات لا يتقنها من يسعى للاستعانة بخدماتهم. وبذلك، من السهل أن يترعرع فيهم الإحساس المفرط بالمسئولية. ويميل المهنيون إلى تحقيق مستوى من الخبرة يميزهم عن أقرانهم. كما اعتادوا لعب دور معين ثم الحصول على أتعاب سخية نظير أعمالهم.

بوسع المهنيين التغلب على فيروس المسئولية بالاستعانة بأدوات أربع، هي:

إعادة تعريف القيادة. على المهنيين إعادة تعريف القيادة من مجرد تولي كل المسئوليات إلى العمل مع الموظف والعميل كلما أمكن. دع العميل يقوم بدور إيجابي. وتعاون مع العميل في عملية صنع القرار.

عملية بلورة الخيارات أو البدائل. تعرف على قوة الخيارات أو البدائل. على سبيل المثال، يتعين أن يكون المرضى على علم بقدر من المعلومات، يمكنهم من اتخاذ قرارات بشأن علاجهم.

سلم المسئولية. استعن بمبادئ سلم المسئوليات في التعاون مع الموظفين والعملاء.

تجربة الإطار. تذكر أن العميل يعرف أشياءً قد لا تعرفها أنت. تواصل مع العميل وحاول أن تفهم طريقة تفكيره وما لديه من حجج أو براهين.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357